**ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**імені Вадима Гетьмана»**

Освітньо-кваліфікаційний рівень - магістр

Напрям підготовки: Економічна аналітика Семестр: 2

Навчальна дисципліна (наука): «Організація консалтингової діяльності»

**Завдання для модульного контролю \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

1. ***Дайте відповіді на питання (по 5 балів за кожну правильну повну відповідь)***
   1. Світові тренди у розвитку консалтингових продуктів ринку управлінського консультування та вітчизняний попит на консалтингові послуги різного профілю ***(5 балів)***

На сучасному етапі на управлінське консультування визначальний вплив справляють тенденції глобалізації господарського життя. Посилення транснаціоналізації економіки, рух міжнародного капіталу, активізація процесів злиття і поглинань створили передумови концентрації і глобалізації в консалтинговому бізнесі. Так, сьогодні в консалтингу практично подолано національні кордони, практично в усіх країнах поряд з вітчизняними консультаційними фірмами працюють глобальні консалтингові компанії, що з’являються разом зі стратегічними партнерами — транснаціональними компаніями, яких вони обслуговують по всьому світу.

Іншою тенденцією є те, що сучасне управлінське консультування ґрунтується на системному підході до вивчення і розв’язання управлінських проблем підприємств, сфокусоване на створенні інтелектуальних продуктів, що розробляються на стиках функціональних аспектів менеджменту, і фактично створює сучасну знаннєву платформу у сфері управління та економіки, виступає каталізатором багатьох економічних і соціальних процесів у сучасному світі.

За змістовним наповнення сучасні консалтингові послуги досить різноманітні, як за напрямом управлінських проблем, які вирішують консалтингові компанії, типом співпраці, масштабом проектів, так і за видами клієнтських організацій, з якими працюють консалтингові компанії. Найбільш популярними управлінськими інструментами досі залишаються інструменти стратегічного напрямку: стратегічне планування, управління відносинами з клієнтами, управління компетенціями, формування місії і візії. У зв’язку з цим відбувається значне зростання попиту на консалтингові послуги, що пов’язані з розробкою і впровадженням стратегії підприємств, стратегічною орієнтацією послуг з фінансів, інвестицій і аудиту та ІТ-технологій. Тенденції глобалізації у промисловості, фінансовому бізнесі призвели до бурхливого розвитку консалтингових продуктів з М&А.

За географічною ознакою структура ринку управлінського консультування досить стабільна: консалтингова індустрія сконцентрована у Північній Америці і країнах європейського континенту. Значними темпами починає розвиватися консалтингова галузь в Азії (передусім Індія та Китай). А найуспішнішими компаніями, доходи яких перевищують мільярди доларів, залишаються найбільші гравці ринку управлінського консультування (Accenture, A. T Kearney, Bain & Company та ін.). Проте разом з тим спостерігається специфічна тенденція: на ринку управлінського консультування невеликі за розміром консалтингові компанії, конкурентною перевагою яких є відмінне знання особливостей умов функціонування певного бізнесу, відрізняються високою конкурентоздатністю своїх послуг як за якістю, так і за ціною. Можна навіть констатувати наявність певної конкуренції між глобальними гравцями і місцевими консультантами на певних сегментах консалтингового ринку.

Проблеми українських компаній, потенційних споживачів консалтингових послуг, не менш складні, ніж у закордонних колег, але наявність розвиненого ринку консалтингових послуг забезпечує останнім швидкість та ефективність вирішення основних питань управлінської діяльності. Тоді як український ринок управлінського консалтингу знаходиться лише на стадії розвитку.

Започаткування консалтингової галузі в Україні характеризувалося стихійним виникненням консалтингових фірм під впливом діяльності західних компаній. Тому можна констатувати досить низький рівень управлінської та бізнесової культури українських компаній, які переважно концентрують управлінські зусилля на пошуку можливостей оптимізації податкових платежів та правової підтримки своєї діяльності як способів підвищення ефективності функціонування. Так, значна частка вітчизняного консалтингового ринку пов’язана з наданням послуг з податкового та юридичного консалтингу; значним попитом також користуються послуги інформаційного консалтингу. Разом з тим, з боку вітчизняних компаній простежується стійка тенденція зростання зацікавленості продуктами фінансового і стратегічного консультування. Прагнення підвищити свою продуктивність сприяло залученню вітчизняними підприємствами і компаніями консультантів з питань управління персоналом та операційного менеджменту. Поступовий перехід українських провідних компаній на нові принципи ведення діяльності, що відповідають умовам інформаційної економіки, сприяє посиленню попиту на консалтингові продукти у сфері розроблення і впровадження інформаційних технологій. Посилення ролі людського фактора у забезпеченні конкурентних переваг підприємств має також сприяти посиленню попиту на комплексні рішення у сфері формування сильної корпоративної культури, управління знаннями компанії, створення і підтримки принципів соціальної відповідальності бізнесу.

Незважаючи на те, що значна кількість компаній відчуває необхідність консалтингової допомоги з питань управління, попит на консалтингові послуги в Україні залишається низьким у зв’язку з складною макроекономічною ситуацією, відсутністю культури роботи з незалежними експертами, низькою платоспроможністю клієнтів та складністю отримання об’єктивної̈ інформації̈ про консультаційні фірми та їхні можливості.

Але є й позитивні тенденції. Так, можна сказати, що на даному етапі розвитку економіки України період усвідомлення можливості і доцільності використання компаніями консалтингових послуг змінюється етапом свідомого вибору консалтингової компанії як бізнесового партнера. Реципієнти консалтинговних послуг (власники, топ-менеджери підприємств) орієнтуються в консалтингових продуктах, розуміють необхідність пошуку нових можливостей і шляхів їх реалізації для посилення конкурентних позицій та системної побудови бізнесу. Вони сприймають консультантів як каталізаторів інноваційних процесів, провідників новацій, що забезпечують фінансове зростання. Український консалтинг переходить від кризового до системного. Більшість компаній, які замовляють консалтингові послуги, є успішними зростаючими підприємствами, що прагнуть посилити конкурентний статус.

* 1. Технологія діагностики проблеми клієнтської організації методом силового поля: етапи, інформаційна база, діагностичний потенціал ***(5 балів)***

Позитивне або негативне залежить не стільки від результатів змін, скільки від того, чи була задоволена потреба людей в контролі ситуації, що веде до змін. Сприйняття успіху змін пов'язане не стільки з реальним станом, скільки з розривом (у сприйнятті людей або організацій) між тим, чого вони чекали від змін, і тим, що насправді сталося, з їх можливістю пристосовуватися до ситуації, що міняється.

Аналіз фактів методом силового поля у тому числі має за мету прогнозування прийнятності інновацій, що мають бути впроваджені в організацію. Відомо, що на стан організації як системи впливають дві групи сил: сили, що спонукають до змін; сили, які стримують зміни. Для того, щоб впровадження інновації було успішним, сили інноваційного сприяння повинні переважити сили обмеження. Тобто, завданням консультанта є активізація сил сприяння та нівелювання стримуючих факторів. Для цього, перш за все, необхідно визначити обидві групи сил, їх вагу, спрогнозувати зміни (посилення чи послаблення) їх тиску у ході інноваційного процесу.

Отже, діагностика силового поля — це модель або метод ідентифікації сил, які перешкоджають досягненню цілей, і сил, які сприяють цьому. Ці сили можуть брати початок як усередині, так і поза організацією: в особливостях поведінки людей, їх образі мислення, базових цінностях, або в системах і процесах, ресурсах, які існують і стимулюють здатність організації до дієвих змін. Модель «силового поля» представляє поточну ситуацію як динамічну рівновагу, керовану багатьма чинниками, які «залишають все в тому вигляді, як є». Щоб просунутися до мети, необхідно оцінити опір і постаратися змінити цей баланс на користь сил, спрямованих на досягнення мети. Яка сила більша? «За» або « проти»? Досягнення результату змін є нічим іншим, як пересуванням лінії рівноваги управо - у бік досягнення мети. Воно може бути досягнуте за рахунок посилення або додавання рушійних сил, скорочення або відсовування стримуючих сил або комбінації цих заходів.

У більшості випадків клієнтська система не може надати консультанту можливостей для збору даних і залучення персоналу. Задача консультанта – цілеспрямований і ретельний пошук фактів з метою пошуку причин наявних проблем та формулювання відповідних висновків.

Цей вид аналізу можна провести у формі «мозкового штурму» або з використанням методів Дельфи або експертних оцінок. Кожну виявлену силу можна оцінити, приміром, по 5-бальній системі і вивести зважену оцінку.

Визначення сил, що діють «за» і «проти» змін в організації, охоплює такі етапи:

1. Визначення зміни або рішення, яке аналізуватиметься.

2. Уточнення цієї зміни у контексті справжньої ситуації та у контексті бажаної ситуації.

3. Проведення інвентаризації рушійних сил і стримуючих чинників (ними можуть бути люди, матеріальні засоби, організація, середовище тощо).

4. Ідентифікація сил або заходів, які, можливо, допоможуть усунути або нейтралізувати сили опору або створити додаткові рушійні сили зміни. Для цього краще знайти/сформулювати способи:

* посилення підтримки (наприклад, шляхом взаємодії з ключовими підтримувальними особами);
* зв'язки рішення консультанта з цією підтримкою (наприклад, рішення могло б полегшити досягнення ключової бізнес-мети, яка важлива для генерального директора).

5.Після завершення роботи з рушійними силами змін, необхідно розподілити стримуючі сили за наступними категоріями:

* Перешкоди – умови, події, речі, для зменшення або виключення дії яких не існує очевидного засобу(правила, політика, закони);
* Обмеження – обмежують прогрес або успіх, яких організація прагне досягти (ресурси, бюджет, час);
* Видимість – неперевірені припущення або очікувана протидія («Ми раніше так ніколи не робили»!).

6.Визначення кроків з « нейтралізації» стримуючих сил:

* Перешкоди – знайти способи обійти або змінити політику або правила;
* Обмеження – знайти альтернативні підходи, які заощадять ресурси, або можливі джерела додаткового часу, грошей тощо;
* Видимість – краще зрозуміти ситуацію і здолати побоювання.

7.Визначення того, які «нейтралізуючі» дії потрібні або бажані, і включення їх у свої плани:

* зосередження на питаннях, що знаходяться у сфері впливу і контролю і у сфері контролю спонсора проекту змін;
* визначення людей, які допоможуть команді вирішити ці проблеми або усунути перешкоди.

Технологія діагностики проблеми клієнтської організації методом силового поля є простим і зрозумілим інструментом, що дозволяє оцінити, наскільки рушійні сили змін переважають над потенційним опором змінам. Можна сказати, що концепція аналізу «силового поля», будучи одним з інструментів, який допоможе здійснити необхідні дії, щоб здолати опір і забезпечити належну енергію змін, що плануються, має великий діагностичний потенціал, оскільки забезпечує активний аналіз і оцінку поточного стану справ підприємства.

1. ***Завдання на виявлення знань і навичок з технології управління консалтинговим проектом***

Консалтингова компанія SP-консалтинг розробляє консалтинговий проект з впровадження системи управління проектами в банківській установі

* Сформулюйте мету і результати консалтингового проекту, методологію консалтингового продукту і методологію консультування ***(10 балів)***
* Визначте етапи консалтингового проекту, обґрунтуйте ресурси, часові межи і вартість проекту ***(5 балів)***

***Метою*** консалтингового проекту є впровадження упродовж 3-х місяців системи управління проектами в банківській установі, та навчання новим управлінським інструментам її співробітників.

***Результатами*** консалтингового проекту є:

* система управління проектами, що складається з: регламентної документації, навченого персоналу, інформаційної системи управління проектами;
* корпоративна культура управління проектами в банківській установі;
* наявність загальних стандарту і методології проектного управління;
* єдине середовище для роботи з управлінською інформацією;
* можливість відслідковувати виконання проектів за проміжними результатами.

***Методологія*** консалтингового продукту передбачає дотримання таких принципів:

*По-перше*, створення простих форм і процесів, котрі уточнюються у міру отримання додаткової інформації і по мірі розуміння корисності даного продукту для банківської установи.

*По-друге*, фіксацію проміжних результатів і вигід, які також можуть уточнюватися ітераційно, у міру збору реальної інформації за проектами.

*По-третє*, інтеграцію результатів. Адже всі елементи системи управління проектами (СУП) – методологія, організація, ІТ, навчання – в однаковій мірі важливі і впливають один на одного. Інтеграцію результатів забезпечуватимуть проектний офіс і відповідальний за впровадження системи.

При розробці і впровадженні системи управління проектами використовуються існуючі стандарти і методики в сфері управління проектами (ISO 21500, PMBOK, Guide, гнучкі методики управління проектами Agile) і, головним чином, кращі практичні положення і регламенти в галузі управління проектами найбільших банків українського та зарубіжного ринків.

***Методологія*** консультування:

Консалтинговий продукт, що надається, є високоіндивідуалізованим, що обумовлює його адаптивність до умов і особливостей функціонування банківської установи.

На кожному етапі реалізації консалтингового проекту консультанти будуть співпрацювати із клієнтською організацією. Тобто створення системи управління проектами виконується як силами фахівців консалтингової компанії, у тому числі в якості консультантів і аудиторів, так і за участі співробітників банку.

У межах проекту з впровадження СУП консультанти виконують такі роботи:

* проектування організаційної структури Проектної офісу;
* визначення рівня повноважень Проектної офісу;
* формування посадових інструкцій його працівників;
* допомога в підборі співробітників на вакантні посади;
* налагодження взаємодії з іншими підрозділами;
* розробка інформаційної системи управління проектами;
* формування перших звітів про стан Портфеля проектів.

Також передбачаються додаткові дії з контролю застосування нових практик співробітниками банку. На цьому етапі співробітники клієнтської організації самостійно працюють, але під наглядом консультантів. Якщо спостерігаються відхилення у роботі співробітників, то вносяться коригувальні дії: змінюється методологія, коригуються посадові інструкції, проводиться повторний інструктаж.

***Етапи*** консалтингового проекту:

1. Підготовка:
   1. первинні контакти з клієнтом
   2. попередня діагностика наявної проектної діяльності банківської установи
   3. планування завдань із впровадження системи управління проектами
   4. пропозиція клієнту щодо даних завдань
   5. укладання контракту на консультування
2. Планування:
   1. Розробка концепції СУП
   2. Визначення вимог до впроваджуваної СУП
   3. Надання пропозиції клієнту
   4. Назначення відповідальних осіб
3. Упровадження:
   1. Запуск проектного офісу
   2. Запуск проектного комітету
   3. Формування реєстру проекту
   4. Розробка базових документів, що регламентують СУП
   5. Коригування пропозиції
   6. Навчання співробітників банку
   7. Запуск розробки інформаційної системи управління проектами
   8. Формалізація проектів
4. Завершення:
   1. Оцінювання СУП
   2. Підготовка завершального звіту
   3. Розрахунок за зобов’язаннями
   4. Формування планів на майбутню співпрацю з клієнтом.

***Ресурси, часові межі і вартість*** проекту:

Тривалість проекту – 3 місяці, вартість – 100 000 грн.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Етап проекту** | **Необхідні ресурси** | **Ставка, грн/год** | **Трудові затрати, год** | **Витрати, грн** |
| Підготовка | Менеджер проекту | 570 | 18 | 10260 |
| Консультант-аналітик | 350 | 14 | 4900 |
| Планування | Менеджер проекту | 570 | 8 | 4560 |
| Старший розробник | 570 | 16 | 9120 |
| Упровадження | Менеджер проекту | 570 | 14 | 7980 |
| Старший розробник | 570 | 18 | 10260 |
| Розробник | 400 | 30 | 12000 |
| Спеціаліст із упровадження | 300 | 16 | 4800 |
| Молодший розробник | 300 | 20 | 6000 |
| Консультант-аналітик | 350 | 12 | 4200 |
| Консультант | 300 | 20 | 6000 |
| Завершення | Менеджер проекту | 570 | 8 | 4560 |
| Старший розробник | 570 | 6 | 3420 |
| Консультант-аналітик | 350 | 4 | 1400 |
| Спеціаліст із тестування | 300 | 4 | 1200 |
| Постійні і непрямі витрати витрати | | | | 9340 |
| Усього | | | | 100000 |

1. ***Завдання на виявлення творчого осмислення явищ і процесів розвитку управлінського консультування як підприємницької діяльності***

Консалтингова компанія «**Strategy»**, що спеціалізується на наданні послуг у сфері стратегічного консультування формує бізнес-модель. Обґрунтуйте вибір портфелю продуктів відповідно до профілю клієнта, канали комунікацій та продажів та запропонуйте ключові бізнес-процеси, які мають забезпечувати можливість реалізації такого позиціонування компанії ***(10 балів)***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ключові бізнес-процеси** | **Консалтингові продукти** | **Канали комунікацій** | **Профіль клієнта** |
| 1. опрацювання структури і змісту та проведення стратегічного і аналізу стану ринків і діяльності компаній - об'єктів перспективних угод;  2. Проведення первинного та повторного вивчення впливу динаміки ринку і конкурентного середовища на діяльність об'єктів угод;  3. розробка стратегії розвитку, орієнтованої на місію компанії;  4. вивчення факторів, які впливають на компанію;  5. управління різними видами діяльності компанії (фінанси, кадри, виробництво, торгівля тощо);  6. оптимізація та покращення ефективності використання ресурсів;  7. поради менеджерам з реалізації розробленої стратегії;  8. Розробка та реалізація програми опитувань замовників, покупців та інших представників різних галузей;  9. передача співробітникам компаній методик, котрі використовуються при розробці стратегій | 1. формування стратегії розвитку, що відповідає цілям клієнтів;  2. аналіз та планування виходу на нові ринки;  3. вирішення питань, пов'язаних з комерційними політиками, ціноутворенням і дистрибуцією;  4. допомога раді директорів і топ-менеджменту компаній у прийнятті стратегічних рішень;  5. розробка рекомендацій відповідно до стратегії щодо зниження витрат і підвищення ефективності бізнесу. | Взаємодія консультант – клієнт включає наступні формати комунікації (залежно від послуги і потреб клієнтської організації):  - Консультанту доручена робота, і він виконує більшу її частину, але обговорює її з клієнтом;  - Консультант керує чи допомагає команді клієнта, яка здійснює консалтинговий проект.  Таким чином, клієнти будуть активно залучені до консалтингового процесу, і, відповідно, будуть впливати на його перебіг і результати. | Консалтингова компанія «Strategy» спеціалізується на роботі з компаніями фінансового та споживчого секторів, промислових ринків і сектора інфраструктурного будівництва, займаючись як українськими, так і міжнародними проектами.  Клієнти консалтингової компанії «Strategy» - це лідери у різних сферах і географічних регіонах, які:  - хочуть трансформувати свій бізнес;  - не мають досвіду розробки стратегії або не знають, як вирішити цю задачу;  - бачать, що компанія розвивається не так, як їм би цього хотілося. Тому для розробки стратегії вони запрошують стратегічних консультантів, вважаючи, що власними силами компанія може ще далі піти «не в ту сторону»;  - потребують розробити стратегію, яка буде використана для надання стратегічному інвесторові / банку або інвестиційному фонду / керуючої компанії або раді директорів холдингу;  - мають потребу в професіоналах у сфері стратегії для того, щоб переконатися в тому, що існуюча стратегія компанії адекватна ринковим можливостям і внутрішнім ресурсам компанії;  - працюють в компнії, яка має складну структуру бізнесу, інтереси підрозділів суперечать один одному, йде активна конкуренція за ресурси;  - нещодавно придбали компанію і потребують швидко розібратися в ситуації;  - не в змозі виділити достатні внутрішні ресурси для розробки стратегії компанії;  - розраховують, що за допомогою консультантів зі стратегії їм вдасться знайти для компанії нові, проривні продукти і ринки. |
| **Канали продажів** | | | |
| - Виступи на зборах потенційних клієнтів, проведення конференцій, семінарів;  - Видання інформаційних брошур, рекламні матеріали, участь у виставках, реклама, розсилка;  - Статті у діловій пресі, коментарі до подій проведення досліджень написання книг;  - Просування в Ітернеті. | | | |

Пропоную консалтинговій компанії «Strategy», у залежності від профілю клієнта, розробити наступні портфелі продуктів:

1. Для клієнтів, які:

- хочуть трансформувати свій бізнес;

- не мають досвіду розробки стратегії або не знають, як вирішити цю задачу;

- не в змозі виділити достатні внутрішні ресурси для розробки стратегії компанії –

*Пошук рішення завдань, пов'язаних зі зміною ринкових умов і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії. У рамках цього напрямку послуг компанія допомагає клієнтам: сформувати стратегію розвитку, що відповідає їх цілям; проаналізувати та спланувати вихід на нові ринки; вирішити питання, пов'язані з комерційними політиками, ціноутворенням і дистрибуцією.*

2. Для клієнтів, які:

- потребують розробити стратегію, яка буде використана для надання стратегічному інвесторові / банку або інвестиційному фонду / керуючої компанії або раді директорів холдингу;

- нещодавно придбали компанію і потребують швидко розібратися в ситуації –

*Допомогу раді директорів і топ-менеджменту компаній у прийнятті стратегічних рішень: допомога радам директорів і топ-менеджменту компаній у виробленні системи управлінського звіту та ключових показників ефективності, які дозволять контролювати впровадження стратегії, а також оперативно приймати необхідні управлінські рішення, ґрунтуючись лише на найбільш істотних факторах.*

3. Для клієнтів, які:

- мають потребу в професіоналах у сфері стратегії для того, щоб переконатися в тому, що існуюча стратегія компанії адекватна ринковим можливостям і внутрішнім ресурсам компанії;

- працюють в компанії, яка має складну структуру бізнесу, інтереси підрозділів суперечать один одному, йде активна конкуренція за ресурси;

- бачать, що компанія розвивається не так, як їм би цього хотілося;

- розраховують, що за допомогою консультантів зі стратегії їм вдасться знайти для компанії нові, проривні продукти і ринки –

*Розробку рекомендацій відповідно до стратегії щодо зниження витрат і підвищення ефективності бізнесу: для вирішення завдань, пов'язаних з підвищенням ефективності бізнесу, передбачається допомагати клієнтам розробити системи контролю витрат, оптимізувати чисельність і організаційну структуру, визначити найбільш ефективні способи зниження витрат у довгостроковій перспективі, а також удосконалити систему управління компанії.*

1. ***Завдання на оцінювання етичності професійної поведінки консультантів з управління ( 5 балів)***

Замовлення клієнтів щодо покращення ефективності своєї діяльності інколи потребують порушення неформальних інституційних норм їх функціонування. Професійні консультанти, дотримуючись професійної поведінки, мають ставити вигоди клієнта на перше місце, тому в окремих випадках можна порушити деякі правові норми власного консалтингового бізнесу або особисті інтереси.

Слід одразу зазначити, що розглянута ситуація є дискусійною, адже, з одного боку, консультант повинен дотримуватися професійних стандартів поведінки й етичного кодексу, а також дбати про репутацію своєї компанії, з іншого – особистих інтересів консультанта не має бути в консалтинговому бізнесі, де завжди домінують інтереси клієнта, а сам консультант має бути незалежним і об’єктивним у виконанні завдань.

Дотримання професійної культури, поведінкових, етичних норм консультантів є ознакою їх професійності. Дійсно, консультанти мають ставити вигоди клієнта на перше місце, проте лише доти, доки ці вигоди не починають суперечити професійній етиці, яка втілюється у дотриманні формальних і неформальних правил управлінського консультування.

Так, згідно з Європейським стандартом надання послуг з управлінського консультування prEN 16114, «Правомірно і чесно діяти в інтересах клієнта, дотримуватися високих норм поведінки та особистих якостей, не брати участь в діях, які дискредитують професію», тому описана ситуація скоріше підпадає під оцінку «неетична», аніж навпаки.

Окрім цього, згідно з Етичним кодексом консультанта ВАКУ, «У випадку, коли консультант не вважає за можливе для себе (у т.ч. з етичних міркувань) виконання того або іншого замовлення або прохання, він аргументовано й негайно сповіщає про це клієнтові», тобто якщо у разі неможливості дотримання тих чи інших інституційних норм консультант відмовиться від надання послуг клієнтові, його професійна поведінка буде цілком етичною. Тим паче, що зазначеним Етичним кодексом розв’язання конфліктів інтересів визнається частиною професійних обов’язків консультанта з управління.

*Укладач професор Верба В.А.*